

PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO E O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA: ESTUDO EM UMA EMPRESA MOVELEIRA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, BRASIL

JAQUELINE BITENCOURT LOPES

Universidade do Extremo Sul Catarinense, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento
Socioeconômico

E-mail: jaqueline.bl@hotmail.com

CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI

Universidade do Extremo Sul Catarinense, Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento
Socioeconômico

E-mail: criskyamaguchi@gmail.com

ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA

Universidade do Extremo Sul Catarinense, Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento
Socioeconômico

E-mail: dricpvieira@unescc.net

RESUMO

Frequentemente as indústrias recorrem a alternativas estratégicas para diferenciar-se e garantir a sobrevivência das atividades desenvolvidas. Neste contexto, a presente pesquisa objetivou compreender como o Programa Brasil Mais Produtivo contribuiu para o desenvolvimento competitivo de uma empresa do setor moveleiro. O programa foi coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em parceria com uma instituição de aprendizagem industrial, no qual foi possível observar que a empresa moveleira conquistou o limite mínimo projetado de 20% em relação à produtividade, demonstrando a viabilidade da implantação do programa na empresa em questão. Desta forma, em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se interdisciplinar com abordagem qualitativa, o qual analisou-se os dados secundários contidos no relatório final elaborado pela instituição de aprendizagem industrial, perante os resultados obtidos com a implantação do Programa Brasil Mais Produtivo em uma empresa do setor moveleiro do estado de Santa Catarina. Desse modo, compreendeu-se que os ganhos de produtividade da empresa em questão foram originados de inovações incrementais, como mudança de layout dos maquinários no parque fabril, demonstrando, que é possível inovar e buscar o diferencial competitivo por meio de pequenas ações, sendo essencial, entretanto, que a cultura organizacional esteja aberta ao novo, para que seja possível percorrer o caminho da excelência contínua.

Palavras chave: Inovação; Competitividade; Estratégia; Desenvolvimento; Processo Produtivo.

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia está cada vez mais presente na sociedade, trazendo consigo, necessidades de readequação de processos e cultura perante a acirrada competitividade do mercado. Todavia, a busca pelo diferencial não é somente fator de escolha, e sim, dever a toda organização que almeja manter a dinamicidade e vitalidade do negócio, seja na rotina dos processos, atendimento aos clientes ou inovações na linha de produção. Neste contexto, Jugenda e Silva (2010), retratam a importância de exercer a gestão do processo de desenvolvimento de produtos com excelência, sendo esta, uma oportunidade de alavancar a competitividade das empresas, principalmente para aquelas cujo diferencial esteja alinhado com conteúdo tecnológico.

Neste sentido, a inovação pode ser considerada a mola propulsora da economia, proporcionando impactos de mudanças incrementais ou até mesmo radicais, sendo classificada como (1) inovação de produto, tratando-se dos produtos ofertados por uma empresa, (2) inovação de processo, no qual refere-se a mudança na forma de entrega, bem como a criação de produtos/serviços, (3) inovação no paradigma, no qual trata-se a mudança de métodos, em busca da excelência e (4) inovação de posição, por meio da mudança no contexto de introdução dos produtos/serviços no mercado (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Todavia, no ano de 2016 foi lançado o programa Brasil Mais Produtivo, por meio da iniciativa do governo em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e uma instituição de aprendizagem industrial, tendo como objetivo, propor resposta quanto as lacunas de baixa produtividade enfrentada pela indústria brasileira. Contudo, o programa visa atender 3 mil empresas em todo o Brasil, classificadas entre pequeno e médio porte com o propósito de aumentar no mínimo 20% a produtividade no setor através da ferramenta *Lean Manufacturing*, e tem como base a redução dos sete tipos de desperdícios mais frequentes, dentre eles: superprodução, tempo de espera, excesso de processamento, transporte, inventário, movimento e defeitos (Brasil, 2016).

Para compreensão dos resultados, a instituição de ensino que intermediou a execução do programa na empresa moveleira em questão utilizou, como fator balizador, os indicadores determinados pelo programa Brasil Mais Produtivo, sendo: (1) Produtividade, objetivando averiguar a quantidade de unidades produzidas em um determinado espaço de tempo; (2) Movimentação, por meio de comparativo do tempo de movimento entre o antes e o depois da execução do programa; (3) Qualidade, nessa etapa será analisada a frequência de retrabalhos, também utilizando o comparativo de atividades que antecedem e sucedem o programa; (4) Retorno financeiro, relacionado à diferença entre o retorno financeiro obtido e o que foi investido para a execução do programa. Nesse viés, para participar do programa foram definidos, inicialmente, quatro setores industriais prioritários: metalmeccânico, moveleiro, vestuário e calçados, alimentos e bebidas. O público alvo do programa trata-se das indústrias com potencial para exportação e que contemple um quadro de funcional entre 11 e 200 funcionários (Brasil, 2016).

Sendo assim, a presente pesquisa objetiva compreender como o Programa Brasil Mais Produtivo contribui para o desenvolvimento competitivo das indústrias, sendo este, um programa do governo coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em parceria com uma instituição de aprendizagem industrial. Desta forma, em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se interdisciplinar com abordagem qualitativa, o qual analisou-se os dados secundários contidos no relatório final elaborado pela

instituição de aprendizagem industrial, perante os resultados obtidos com a implantação do Programa Brasil Mais Produtivo em uma empresa do setor moveleiro do estado de Santa Catarina.

Com o propósito de garantir maior compreensão ao leitor acerca do estudo em questão, a próxima seção retratará a fundamentação teórica e na sequência, serão evidenciados os procedimentos metodológicos utilizados, a apresentação e análise de resultados e encerrando com as considerações finais e referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de expor maior compreensão quanto ao estudo, esta seção retratará a base teórica dos temas gestão do processo produtivo e, competitividade e inovação, como fonte de sustentação da pesquisa, no qual propõe a compreensão do desenvolvimento competitivo das indústrias por meio do programa Brasil Mais Produtivo, com base no estudo de uma empresa do setor moveleiro localizada no Estado de Santa Catarina.

2.1 GESTÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Diante da acirrada competitividade do mercado, a busca pelo diferencial não é somente fator de escolha, e sim, dever a toda organização que almeja manter a dinamicidade e vitalidade do negócio, seja na rotina dos processos, atendimento aos clientes ou inovações na linha de produção. Neste contexto, Jugend e Silva (2010), retratam a importância de exercer a gestão do processo de desenvolvimento de produtos com excelência, tendo em vista que é uma vantagem competitiva para as empresas, principalmente para aquelas, cujo diferencial, esteja alinhado com conteúdo tecnológico.

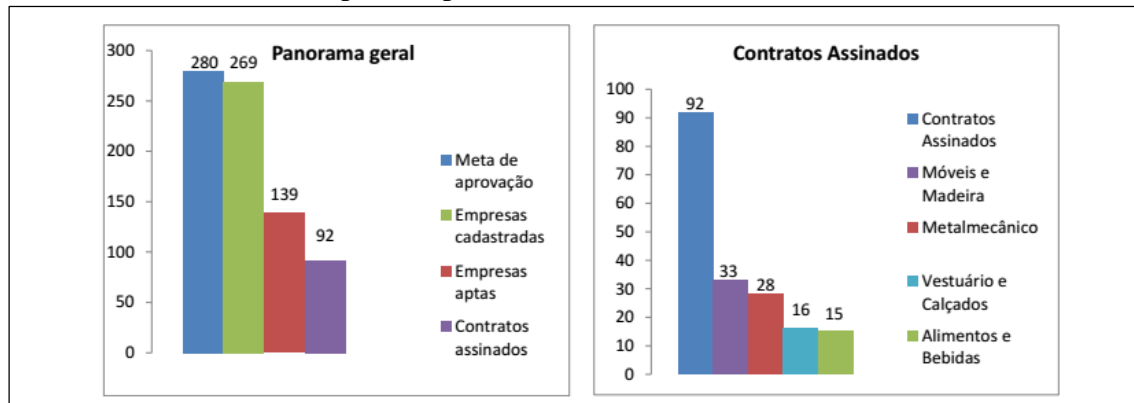
Nesse âmbito, pode-se dizer que a estratégia de produção consiste, portanto, em um esforço sistêmico de alinhamento entre os objetivos internos do processo produtivo, com as estratégias competitivas da empresa perante o mercado. Contudo, à medida que se estabelece a gestão dos processos produtivos, torna-se viável a busca de alternativas de melhorias perante as linhas de produções. Não necessariamente com uma inovação radical, mas, com pequenas ações incrementais que servem de suporte para grandes mudanças, como por exemplo, analisar a forma que uma máquina está instalada. (Slack *et al*, 2008; Lira, Gomes & Cavalcanti, 2015).

Todavia, no ano de 2016 foi lançado o programa Brasil Mais Produtivo, por meio da iniciativa do governo em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e uma instituição de aprendizagem industrial, tendo como objetivo, propor resposta quanto as lacunas de baixa produtividade enfrentada pela indústria brasileira. Contudo, o programa visa atender 3 mil empresas em todo o Brasil, classificadas entre pequeno e médio porte com o propósito de aumentar no mínimo 20% a produtividade no setor através da ferramenta *Lean Manufacturing*, e tem como base a redução dos sete tipos de desperdícios mais frequentes, dentre eles: superprodução, tempo de espera, excesso de processamento, transporte, inventário, movimento e defeitos (Brasil, 2016).

Para avaliação dos resultados serão utilizados os indicadores de (1) Produtividade, objetivando averiguar a quantidade de unidades produzidas em um determinado espaço de tempo; (2) Movimentação, por meio de comparativo do tempo de movimento entre o antes e o depois da execução do programa; (3) Qualidade, nessa etapa será analisada a frequência de retrabalhos, também utilizando o comparativo de atividade que antecedem e sucedem o programa; (4) Retorno

financeiro, relacionado a diferença entre o retorno financeiro obtido e o que foi investido para a execução do programa. Para participação no programa foram definidos, inicialmente, quatro setores industriais prioritários, sendo: metalmeccânico, moveleiro, vestuário e calçados, alimentos e bebidas. O público alvo são as indústrias que possuem potencial exportador e quadro entre 11 e 200 funcionários (Senai/SC, 2016). O gráfico 1 apresenta o panorama geral das empresas cadastradas, bem como a efetivação do contrato perante a participação do programa Brasil Mais Produtivo.

Quadro 1: Cadastros e empresas aprovadas



Fonte: (Brasil, 2016; Senai/SC, 2016)

Conforme demonstrado no quadro 1, mais de 260 empresas do estado de Santa Catarina foram cadastradas no programa Brasil Mais Produtivo. Dentre elas, destacam-se 33 empresas do setor de móveis e madeira, 28 do setor metalmeccânico, 16 do setor de vestuário e calçados e 15 do setor de alimentos e bebidas (Brasil, 2016; Senai/SC, 2016).

Vale ressaltar que o público alvo para participação do programa Brasil Mais Produtivo são empresas manufatureira de pequeno e médio porte localizadas em arranjos produtivos locais (APLs) perante as cadeias produtivas prioritárias dos segmentos de: Vestuário e calçados, Metalmeccânico, Moveleiro, Alimentos e Bebidas (Brasil, 2016).

2.1.1 Competitividade

A acirrada concorrência, bem como as exigências de mercado, remete a reestruturação de processos e estratégias, sendo que o aprimoramento constante e dinâmico das atividades é essencial para que a organização busque a competitividade. Contudo, um dos modelos recomendado para auxílio ao planejamento organizacional é o VRIN, sendo que este trata-se da análise dos atributos de: Valor; Raridade; Difícil Imitação e Não Substituição (Barney, 1991). Ressalta-se que as organizações são diversificadas, e assim, algumas investem com maior profundidade em recursos naturais, processos produtivos, enquanto outras dedicam maiores esforços a boa administração, uma vez que ambas referem à maneira que buscam a competitividade e desenvolvimento das atividades. Porém, é fundamental estar atento aos processos inovadores, sendo que a estratégia competitiva possibilita manter a empresa à frente dos concorrentes à medida que busca inovação e conhecimento desde os simples detalhes até as mudanças radicais, almejando com isso o frequente aprimoramento e padronização das atividades organizacionais (Slack *et al*, 2008; Porter, 1999; Hamel, 2002; Alvarez & Barney, 2004).

Tigre (2006) ressalta que as mudanças tecnológicas normalmente são diferenciadas com base no critério do grau de inovação adotada, bem como a extensão do antes e depois das mudanças, ou seja, o impacto proporcionado para a organização perante determinadas modificações no ambiente, processo ou produto. Neste contexto, Freeman (1997) destaca abaixo as características proporcionadas a cada tipo de inovação.

Quadro 2: Tipos de mudanças

Tipo de Mudança	Características
Incremental	Melhoramentos e modificações cotidianas
Radical	Saltos descontínuos na tecnologia de produto e processos
Novo Sistema tecnológico	Mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas
Novo paradigma tecnoeconômico	Mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas.

Fonte: Adaptado de Freeman (1997)

Portanto, a inovação pode ser considerada a mola propulsora da economia, proporcionando impactos de mudanças incrementais ou até mesmo radicais, sendo classificada como (1) inovação de produto, tratando-se dos produtos/ serviços ofertados por uma empresa, (2) inovação de processo, no qual refere-se a mudança na forma de entrega, bem como a criação de produtos/serviços, (3) inovação no paradigma, no qual trata-se a mudança de métodos, em busca da excelência e (4) inovação de posição, por meio da mudança no contexto de introdução dos produtos/serviços no mercado (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Neste contexto, uma das alternativas para garantir êxito no funcionamento das organizações refere-se à utilização do ciclo *PDCA*, sendo que o mesmo possui papel decisivo no gerenciamento dos processos, tratando-se dos aspectos de planejamento (*plan*), execução (*do*), verificação (*check*) e ação (*action*) das atividades. A ferramenta proporciona ainda auxílio para as tomadas de decisões (Tubino, 2009). Sendo assim, pode-se dizer que a competitividade possui profunda relação com a capacidade de o negócio implementar estratégias concorrenciais, permitindo-se desse modo, a ampliação e permanência das atividades no mercado. Todavia, manter o constante alinhamento entre o conhecimento, os processos produtivos e a vantagem competitiva é essencial para a trajetória da empresa, visto que a eficaz administração dos recursos investidos, bem como a excelência na execução da produção mantendo o compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento em todas as etapas do negócio, são fatores determinantes para o cumprimento das metas proposta pela organização, com o intuito de alcançar a vantagem competitiva de mercado. Portanto é fundamental, um esforço sistêmico de alinhamento entre os objetivos internos do processo produtivo, com as estratégias competitivas perante o mercado (Haweys, 2008; Gianezini, et al, 2013; Lira, Gomes & Cavalcanti, 2015).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

No ano de 2016 foi lançado o programa Brasil Mais Produtivo, por meio da iniciativa do governo em parceria com a instituição de aprendizagem industrial, com o propósito de reduzir o *gap* de baixa produtividade enfrentada pela indústria brasileira. A proposta do programa almeja atender 3 mil empresas em todo o Brasil, classificadas como pequeno e médio porte com objetivo de aumentar, no mínimo em 20%, a produtividade no setor por meio da ferramenta de *Lean Manufacturing*, tendo como base a redução dos sete tipos de desperdícios mais frequentes: superprodução, tempo de espera, excesso de processamento, transporte, inventário, movimento e defeitos. Vale ressaltar, no entanto, que o custo do programa é de 18 mil reais, sendo 3 mil reais investido pela empresa e o restante subsidiado pelo governo (Brasil, 2016).

Para o alcance do objetivo proposto pelo estudo em questão, foram definidos os procedimentos metodológicos, desta forma, a pesquisa caracteriza-se interdisciplinar com abordagem qualitativa, o qual analisou-se os dados secundários contidos no relatório final elaborado pela instituição de aprendizagem industrial, perante os resultados obtidos com a implantação do Programa Brasil Mais Produtivo em uma empresa do setor moveleiro do estado de Santa Catarina.

A análise dos dados será realizada a partir das informações levantadas no relatório final da instituição de aprendizagem industrial, prestada à luz da teoria da inovação abordada na fundamentação teórica. Da mesma forma, apresentar-se-á se os resultados apresentados no relatório final corroboram com a proposta do Programa Brasil Mais Produtivo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é apresentar os resultados de uma empresa do segmento de móveis localizada no estado de Santa Catarina, a partir do programa Brasil Mais Produtivo. Para garantir êxito no processo, foi implementado a técnica de manufatura enxuta por meio da prestação do serviço de consultoria pela instituição de ensino parceira do programa mencionado, visando aumentar a produtividade da empresa em questão. Contudo, a definição do cronograma de execução, bem como a elaboração do diagnóstico, ocorreu durante a primeira fase de cumprimento do programa, enquanto que a segunda fase foi marcada pela implementação do plano de melhorias.

Neste contexto, foi possível compreender que a inovação incremental iniciou com a mudança do layout, e apresentou um resultado positivo no ganho de produtividade. Outro ponto que contribui para melhorar a produtividade foi à divulgação dos resultados, mostrando o desempenho da produção e respectivos prazos de entrega.

Esses resultados corroboram com o posicionamento de Tigre (2006), quando o mesmo ressalta que as mudanças tecnológicas normalmente são diferenciadas com base no critério do grau de inovação adotada, bem como a extensão do antes e depois das mudanças, ou seja, o impacto proporcionado para a organização perante determinadas modificações no ambiente, processo ou produto.

Portanto, a inovação tanto em âmbito incremental quanto radical, pode ser considerada a mola propulsora da economia. Os resultados mostram que dentre as quatro classificações abordadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o que se destacou foram: inovação no paradigma e inovação de posição, proporcionando impactos de mudanças incrementais ou até mesmo radicais, sendo classificada como (1) inovação de produto, tratando-se dos produtos/ serviços ofertados por uma empresa, (2) inovação de processo, no qual refere-se a mudança na forma de entrega, bem como a criação de produtos/serviços, (3) inovação no paradigma, no qual trata-se a mudança de métodos,

em busca da excelência e (4) inovação de posição, por meio da mudança no contexto de introdução dos produtos/serviços no mercado (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Neste contexto, foi possível compreender que a mudança no layout contribuiu para maximização dos ganhos de produção, sendo que o percurso dos operadores entre a máquina de corte, setor de matéria-prima e entrega das peças para o próximo processo era de 106 metros ao dia, e assim, apenas com a mudança de local dos maquinários foi possível reduzir 88 metros ao dia. Segue abaixo as figuras ilustrativas com o processo que antecede e sucede a mudança de layout, corroborando com a teoria abordada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Desta forma, pode-se dizer que a estratégia de produção consiste em um esforço sistêmico de alinhamento entre os objetivos internos do processo produtivo, com as estratégias competitivas da empresa perante o mercado. Contudo, à medida que se estabelece a gestão dos processos produtivos, torna-se viável a busca de alternativas de melhoria perante as linhas de produções. Não necessariamente com uma inovação radical, mas, com pequenas ações incrementais que servem de suporte para grandes mudanças, como por exemplo, analisar a forma que uma máquina está instalada. (Slack, *et al*, 2008; Lira, Gomes & Cavalcanti, 2015).

Para compreensão dos resultados, a instituição de ensino que intermediou a execução do programa na empresa moveleira em questão utilizou, como fator balizador, os indicadores determinados pelo programa Brasil Mais Produtivo, sendo: (1) Produtividade, objetivando averiguar a quantidade de unidades produzidas em um determinado espaço de tempo; (2) Movimentação, por meio de comparativo do tempo de movimento entre o antes e o depois da execução do programa; (3) Qualidade, nessa etapa será analisada a frequência de retrabalhos, também utilizando o comparativo de atividades que antecedem e sucedem o programa; (4) Retorno financeiro, relacionado à diferença entre o retorno financeiro obtido e o que foi investido para a execução do programa. Nesse viés, para participar do programa foram definidos, inicialmente, quatro setores industriais prioritários: metalmeccânico, moveleiro, vestuário e calçados, alimentos e bebidas. O público alvo do programa trata-se das indústrias com potencial para exportação e que contemple um quadro de funcional entre 11 e 200 funcionários (Brasil, 2016). Contudo, em relação a indústria de móveis em questão, foi possível averiguar os dados de produtividade e movimentação, conforme relatado na tabela abaixo.

Quadro 3: Indicadores de desempenho

Indicadores de Desempenho			
Indicador	Medição Inicial	Meta	Medição Final
Produtividade (nº/peças/produtos/lote em x tempo)	1,67 estantes por pessoa	2,22 estantes por pessoa	2,22 estantes por pessoa (20%)
Movimentação (passos*(pessoa) /lote) = 1 passo, 0,7m	424 metros ao dia, ou seja, 40 minutos ao dia de deslocamento com transporte de materiais	72 metros ao dia, ou seja, 4 minutos de deslocamento com transporte de materiais	72 metros ao dia, ou seja, 4 minutos de deslocamento com transporte de materiais, 352 metros ganhos, sendo este equivalente a 36 minutos)

Fonte: (Senai/SC, 2016).

Conforme apresentado no quadro 3, é possível verificar que a meta de produtividade de estante por colaborador foi superada, a medição inicial era de 1,67 estantes por pessoa, enquanto que a medição final foi de 2,22 estantes por pessoa, obtendo um acréscimo de 20% de produtividade diante de pequenas alterações realizadas no ciclo de produção, bem como ajuste de layout,

proporcionando assim grande resultado. Outro indicador perceptível é a redução de movimentação de colaboradores em função do transporte e deslocamento de materiais no interior da fábrica, visto que a medição inicial era de 424 metros ao dia, obtendo a redução para 72 metros ao dia (SENAI/SC, 2016).

Os dados levantados no relatório final corroboram com a teoria de inovação abordada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), tratando-se principalmente, da inovação no paradigma, no qual se trata a mudança de métodos, em busca da excelência.

Da mesma forma, os resultados apresentados no relatório final corroboram com a proposta do Programa Brasil Mais Produtivo, retratando a maximização da produtividade a partir de inovações incrementais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações ocorrem constantemente na sociedade moderna, nesse contexto, é fundamental citar o marco que a Revolução Industrial proporcionou para o desenvolvimento das atividades econômicas, sendo esta, uma das grandes incentivadoras para que a inovação fosse aos poucos recebendo espaço no âmbito das organizações, proporcionando maior competitividade ao negócio.

Nessa perspectiva, o governo brasileiro lançou no ano de 2016 o programa Brasil Mais Produtivo, sendo este, coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em parceria com uma instituição de aprendizagem industrial, possibilitando com isso, maior participação e desenvolvimento das indústrias que aderiram ao programa, sendo possível compreender com esta pesquisa, os principais ganhos que a empresa do seguimento moveleiro, obteve com a implantação de pequenas práticas de melhorias, conforme orientado pelo programa Brasil Mais Produtivo. O investimento de contrapartida por parte da indústria foi de três mil reais para a empresa participante e quinze mil reais foram subsidiados pelo governo, alcançando o total de dezoito mil reais, o que demonstra o incentivo inicial do governo, para que as indústrias busquem permanentemente a melhoria contínua, contribuindo também, com a economia brasileira.

Neste sentido, o estudo demonstrou que é possível buscar o diferencial competitivo por meio de mudanças de hábitos e permitir-se inovar quando ocorre a mudança cultural para novas formas de gestão. Sendo assim, foi possível observar que a empresa moveleira conquistou o limite mínimo de 20% em relação à produtividade, tornando-se viável a implantação do programa de consultoria.

Diante da acirrada competitividade, o retorno supera o valor investido, retratando a eficiência da implantação do programa Brasil Mais Produtivo na empresa em questão. Contudo, foi possível compreender também, que a iniciativa do programa estudado proporciona o desenvolvimento da sociedade em âmbito geral, uma vez que está sendo investido recurso nas indústrias que desempenham grande movimentação na economia do País, sendo fundamental que as mesmas mantenham a busca diária pela melhoria nas atividades e processos, com o objetivo de garantir a sobrevivência e destaque no mercado.

Devido à recente inovação e implantação do programa Brasil Mais Produtivo, não foram localizadas publicações acadêmicas acerca do assunto, o que demonstra ser uma grande possibilidade de exploração neste campo de estudo. Neste âmbito, recomenda-se a continuidade dos estudos perante o acompanhamento dos resultados obtidos em demais empresas participantes do programa.

REFERÊNCIA

Alvarez, S.A; Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*. Vol 19, 621-635.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol.17 nº 1, 99-120.

Freeman, C; Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3 ed. The MIT Press.

Gianezini, M; Saggin, K.D; Brandão, F.S; Winck, C. A; Ruviano, C.F; Leonardi, A ; (2013). Competitividade, capacidade de inovação e desenvolvimento regional: inter-relações no contexto do agronegócio suinícola no oeste de Santa Catarina. RDE. *Revista de Desenvolvimento Econômico*. 16-24. Disponível em:
www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/download/2559/1984

Hamel, G. (2002). A obrigação de inovar. *HSM Management*. Vol. 6 (31), 32-40, 2002 ISSN: 1415-8868, São Paulo.

Hawyes, R.; Pisano, G., Upton, D., & Wheelwright, S. (2008). *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman.

Jugend, D.; Silva, S. L. (2010). Práticas de gestão que influenciam o sucesso de novos produtos em empresas de base tecnológica. *Prod.* [online]. vol. 20, n.3, pp.335-345. ISSN 0103-6513.

Lira, A.C.Q.; Gomes, M.L.B.; Cavalcanti, V.Y.S.L. (2015). Model of strategic alignment of production – SAP: a theoretical contribution to the strategic area of production. *Prod.* [online]. vol.25, n.2, pp.416-427.

Porter, M.E.A. (1999). *Vantagem Competitiva: Estratégias Competitivas Essenciais*. São Paulo: Campus, 1999.

Programa Brasil mais Produtivo. (2016). Disponível em:
<http://www.brasilmaisprodutivo.gov.br/static/img/faq.pdf>. Acesso em: 01 Out. 2016

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (2016). Relatório Programa Brasil Mais Produtivo.

Slack, N. (2008). *Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Tidd, J.; Bessant, J. Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3ª edição. Artmed Editora, 2008.

Tubino, D. F. (2009). *Planejamento e controle da produção: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 190.